

dr Zbigniew Ciekanowski
Akademia Obrony Narodowej

Czynniki i instrumenty kształtujące motywację **Factors and tools forming motivation**

Streszczenie: *Celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją instrumentów pobudzania pracowników jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Stanowi to układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im osobiste zadowolenie. W artykule podjęto próbę identyfikacji i oceny czynników i instrumentów kształtujących motywację*

Słowa kluczowe: motywacja, ocena pracownika, metody oceny pracownika, partycypacja pracowników

Abstract: *Deliberately created in the enterprise system, which is a composition of the instruments to stimulate employees is a prerequisite for success. This is a system of incentives, measures and conditions to encourage employees to engage in their work and duties, in the best interests of the company and gives them personal satisfaction. This article attempts to identify and evaluate factors influencing motivation and tools.*

Keywords: motivation, employee evaluation, employee evaluation methods, the participation of employees

Wstęp

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją instrumentów pobudzania pracowników, jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Stanowi to układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im osobiste zadowolenie.

Instrumenty motywowania można nazwać inaczej narzędziami motywowania oraz zdefiniować je jako zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania, a także rozwiązań organizacyjnych. Powinny one w odpowiedni sposób rozwiązywać problemy związane z motywowaniem¹.

¹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008, s. 176-177.

Narzędzia motywowania

Narzędzia motywowania spełniają swoją najlepszą rolę zazwyczaj wtedy, gdy są sformalizowane, czyli ujęte w regulaminach, w postaci zasad czy procedur. Pozwala to na stosowanie w większości sytuacji takich samych reguł i unikanie nierównego traktowania podwładnych.

Właściwie skonstruowane narzędzia motywowania pełnią funkcje dyscyplinujące, informacyjne i wychowawcze. Funkcja dyscyplinująca określa rolę pracownika oraz wykonywanie zadań w ustalonym terminie, druga funkcja – informacyjna – precyzuje warunki uzyskania nagrody oraz sposoby na uniknięcie kar, natomiast trzecia funkcja – wychowawcza – określa pożądany wzorzec zachowania.

Narzędzia motywowania można podzielić według różnych kryteriów. Ze względu na obszar ich zastosowania wyróżnia się narzędzia związane z:

1) dyscypliną pracy (regulaminy pracy, instrukcje funkcjonowania stanowisk pracy, kodeks pracy, układy zbiorowe, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, filozofia pracy);

2) organizacją i wynikami pracy (normy pracy, formy organizacji pracy, sposoby przydziału i rozliczania z zadań, taryfikatory pracy, stanowisk i zawodów, tryb i czas pracy, dobór pracowników do stanowisk);

3) motywacją pracownika (ocena pracowników, siatki płac, tabele płac, formy płac, wzorce awansu, składniki wynagrodzeń i struktura płacy, nagradzanie i karanie, świadczenia socjalne i bytowe, szkolenia i rozwój zawodowy pracowników)².

Jeden z teoretyków, M. Gableta dzieli narzędzia motywowania na następujące podgrupy:

- środki przymusu - opierają się na lęku i karach, przyjmują formę rozkazu, nakazu, zakazu, polecenia i zalecenia. Ich zastosowanie ma na celu podporządkowanie zachowań pracowniczych woli i interesom motywującego lub organizacji, bez względu na interesy i oczekiwania pracownika. Powinny być stosowane tylko w sytuacjach zagrożenia wymagających natychmiastowego działania, bowiem tylko tam przynoszą oczekiwane efekty;
- środki zachęty – opierają się na nagradzaniu pozytywnych zachowań, przyjmują formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego i pobudzenia doraźnego. Ich stosowanie polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz efektywniejszego zaspakajania potrzeb w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Są to narzędzia długookresowe, bardzo skuteczne, pomagające zatrzymać pracownika w organizacji. Środki zachęty dzielą się umownie na bodźce materialne oraz niematerialne;
- środki perswazji - mogą przyjąć formę konsultacji, apelu, propagandy, wmawiania, negocjacji, doradztwa, sugestii. Mają na celu zmianę nawyków, odczuć i postaw osoby motywowanej. Odwołują się do jej

² Z. Sekuła, *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 38.

motywacji wewnętrznej i polegają na negocjacji motywującego i motywowanego. Rola tych motywatorów zwiększa się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz z nasilaniem się potrzeby uczestniczenia w procesie decyzyjnym³.

Perswazja jest raczej środkiem wspomagającym motywowanie, natomiast środki przymusu mają z reguły mniejszą moc motywowania niż środki zachęty. Dlatego też współcześnie kierownicy najczęściej inspirują pracowników w taki sposób, aby działali oni z ochotą i z własnej woli realizowali postawione przed nimi zadania, czyli stosują środki zachęty. Ich różnorodność przejawia się w wielości klasyfikacji, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Klasyfikacja czynników motywacyjnych (środków zachęty)
Table 1. Classification motivational factors (incentives)

Kryterium podziału	Podział
1. Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> Bodźce podstawowe - zaspokajają potrzeby egzystencji. Bodźce wyższego rzędu - dotyczą potrzeb społecznych, a także wysublimowanych form zaspokojenia potrzeb podstawowych.
2. Kierunek oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Pozytywne (nagrody) - wzmacniają zachowania pożądane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku. Negatywne (kary) - motywują do unikania zachowań niepożądanych; działają tak długo, jak długo trwa zagrożenie.
3. Zakres oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Wewnętrzne - sprzyjają realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie. Zewnętrzne - nastawione na realizację wartości instrumentalnych, służą do realizacji innych wartości.
4. Sposób oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualne Zespołowe
5. Forma	<ul style="list-style-type: none"> Płacowe Pozapłacowe

Źródło: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod. red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 216.

Source: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod. red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, p. 216.

W przedstawionej klasyfikacji szczególne problemy praktyczne wiążą się z wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami motywującymi⁴, co obrazuje tabela 2. Czynniki zewnętrzne mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak skutki ich oddziaływania nie muszą być długotrwałe. Natomiast wpływ czynników wewnętrznych jest głęboki i długotrwały. Mimo iż obydwie grupy są ważne z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb pracowników, istotne jest znalezienie odpowiedniej równowagi między nimi.

³ S. Borkowska: *Motywacja i motywowanie, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 336.

⁴ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext; Warszawa 2000, s. 212-213.

Tabela 2. Czynniki motywacyjne z punktu widzenia zakresu oddziaływania
Table 2. Motivational factors for the scope of impact

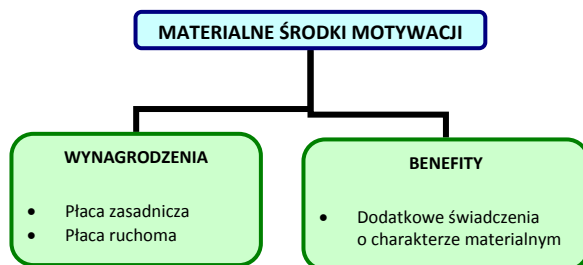
Wewnętrzne czynniki motywacyjne	Zewnętrzne czynniki motywacyjne
1. Uznanie, prestiż	1. Płaca
2. Rozwój	2. Awans
3. Samodzielność	3. Pozycja w hierarchii służbowej
4. Poczucie dokonania	4. Poczucie bezpieczeństwa

Źródło: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod. red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 217.
Source: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod. red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, p. 217.

Najogólniej ujmując, z punktu widzenia rodzaju stosowanych zachęt, podstawowy podział bodźców motywujących polega na wyróżnieniu dwóch kategorii:

- czynniki materialne (ekonomiczne – wynagrodzenia, benefity);
- czynniki niematerialne (pozaekonomiczne – motywatory pozafinansowe).

Głównym sposobem motywowania pracowników jest zastosowanie materialnych środków motywacji, do których należą wynagrodzenia i benefity, czyli dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym rysunek 1.



Rys. 1. Struktura materialnych środków motywacji
Fig. 1. The structure of the material means of motivation

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

Wynagrodzenie obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń. Jest ono głównym narzędziem motywowania i powinno skłaniać pracowników do realizacji strategii firmy.

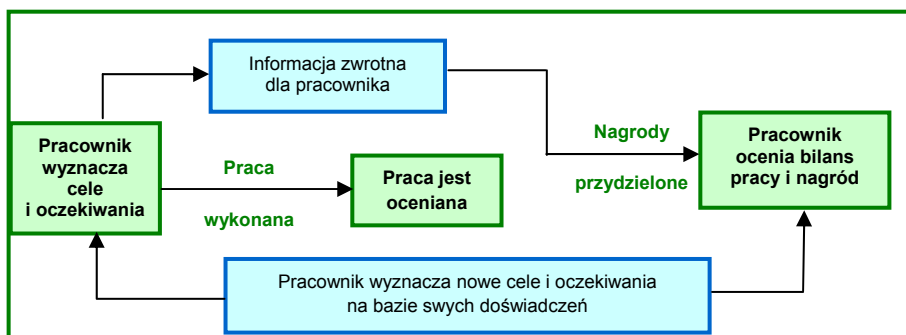
Wynagrodzenie pełni w organizacji cztery podstawowe funkcje⁵:

- dochodową – stanowi podstawowe źródło dochodu, które jest głównym motywem podejmowania pracy oraz decyduje o stopie życiowej pracownika;

⁵ Z. Jacukowicz, *Główne aspekty motywowania do pracy, /w:/ Motywować skutecznie*, S. Borowska (red.), IPISS, Warszawa 2004, s. 50.

- motywacyjną – wpływa na działania i postawy pracowników (wydajność i jakość ich pracy oraz podwyższanie kwalifikacji);
- kosztową – stanowi element kosztów funkcjonowania organizacji;
- społeczną – wyznacza pozycję społeczną w organizacji, wpływając na kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Motywacyjną funkcję wynagrodzenia przedstawia rysunek 2. Pokazuje on zależności między pracą a oczekiwanym wynagrodzeniem. Wynika z niego, iż pracownik usatysfakcjonowany nagrodą za wniesiony wysiłek, będzie wykazywał większą aktywność i efektywność w pracy, aby ponownie osiągnąć cel.



Rys. 2. Motywacyjna funkcja wynagrodzenia

Fig. 2. Motivational function of pay

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod. red. A. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 2000, s. 423.

Source: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod. red. A. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 2000, p. 423.

Wynagrodzenie niewątpliwie jest siłą napędową ludzkich działań oraz ważnym motywem wzbudzającym chęć do lepszej pracy lub doskonalenia się. Powodem takiego podejścia jest możliwość polepszenia jakości życia poprzez uzyskanie większych dochodów, zdobycie pewnego rodzaju prestiżu i uznania w środowisku. Odpowiedni poziom płac przyciąga pracowników oraz przyczynia się do podnoszenia ich kwalifikacji. Z tego względu umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej płacy jest ważnym elementem w funkcjonowaniu organizacji.

Tak rozumiane wynagrodzenie składa się z dwóch części:

- płacy stałej (zasadniczej);
- płacy zmiennej (ruchomej).

Płaca zasadnicza stanowi główny składnik wynagrodzenia, ma cechy bodźców podstawowych, stałych i jest wypłacana pracownikowi za powierzoną mu pracę. Często nie ma związku z efektywnością, zazwyczaj jednak jest podwyższana okresowo na podstawie kompetencji, osiągnięć lub ruchów płac na rynku. Jej zadaniem jest przyciąganie pracowników i powodowanie, aby zostali w organizacji, przyczynianie się do podnoszenia ich kwalifikacji oraz tworzenie dobrej opinii o firmie. Wartość motywacyjna płacy

zasadniczej jest ograniczona gdyż jest stałym składnikiem wynagrodzenia, ma jednak olbrzymie znaczenie dla każdego zatrudnionego i jego poczucia bezpieczeństwa.

Podstawowe znaczenie pobudzające przypisuje się płacy ruchomej, która jest bezpośrednio powiązana i wpływa na poziom wykonania pracy. Płaca ruchoma to wszelkie elementy wynagrodzenia, których wysokość nie jest stała, lecz zmienia się zgodnie z pewnymi kryteriami i ustalonymi regulacjami. Należy pamiętać, iż jej pobudzająca funkcja stanowi uzupełnienie wynagrodzenia podstawowego.

Do tej części płacy zalicza się:

- premie – są określane jako wypłaty okresowe, ściśle związane z wynikami w pracy (zwiększenie wydajności, poprawa jakości) i stanowią dodatkowe źródło wynagrodzenia;
- nagrody – obejmują wynagrodzenia okresowe za szczególne osiągnięcia w pracy;
- dodatki – są wypłacane pracownikom w odniesieniu do specyficznych cech ich pracy lub osobistej sytuacji (np. za pracę zmianową, warunki pracy, wiek/staż, pracę z dala od domu).

Funkcja motywacyjna płacy realizowana jest w różnym stopniu przez różne składniki wynagrodzeń i instrumenty polityki płacowej. I tak, najbardziej motywujący czynnik stanowiący o podjęciu pracy w danej organizacji to poziom wynagrodzenia zasadniczego. Natomiast elementami, które będą skłaniały do poprawy efektów pracy, są np. premie i nagrody. Jednak podstawowym problemem systemu materialnego wynagradzania jest ustalenie właściwych proporcji między częścią stałą i częścią zmienną. Zależą one od wielu czynników, zwłaszcza od możliwości wpływu pracownika na uzyskiwane efekty oraz od możliwości pomiaru wyników.

Z tego względu proces motywowania poprzez płacę jest zjawiskiem złożonym, gdyż nie zawsze wyższa płaca wiąże się z silniejszą motywacją pracownika. Na proces ten wpływa wiele różnych czynników, sposobów i zasad, które tworzą odpowiednie warunki dla odpowiednich ludzi.

Aby płaca spełniała swoje warunki, powinien również istnieć prawidłowo skonstruowany system płac, będący zespołem zasad, mechanizmów i instytucji regulujących sprawę wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Prawidłowo skonstruowany i pełniący funkcję motywacyjną system płac powinien uwzględniać:⁶

- wartościowanie pracy na podstawie metod analitycznych, które uwzględniają różne cechy pracy (złożoność, odpowiedzialność, wysiłek psychofizyczny, warunki środowiska, wymagane umiejętności zawodowe itp.) oraz ich warunki punktowe;
- normowanie pracy na podstawie naukowo opracowanych metod uwzględniających reguły biomechaniczne kształtowania operacji roboczych i wymogi racjonalnego fizjologicznego rozkładu czynności i odpoczynku w procesie pracy;

⁶ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 227-228.

- zwiększenie możliwości zarobkowych na danym stanowisku pracy, dzięki przeszerzegowaniu pracownika na wyższy szczebel w ramach danej grupy zaszerzegowania;
- doskonalenie wewnętrznej struktury płac dzięki ograniczaniu ruchomych jej elementów na rzecz wzmocnienia roli płacy zasadniczej oraz premii przyznawanej za szczególne osiągnięcia (związane z efektywnością), a nie traktowanej jako uzupełnienie niskich zarobków;
- stosowanie efektywnej formy płac, tzn. dostosowanej do warunków pracy, technologii produkcji, organizacji pracy, a przede wszystkim do struktury załogi firmy oraz jej oczekiwań i wartości, tak aby forma ta właściwie wiązała wynagrodzenie z wydajnością i jakością pracy i została zaakceptowana przez pracowników.

Bardzo ważną rolę odgrywa wybrana forma płac. Umiejętny dobór formy płac do specyfiki, potrzeb i możliwości rozliczeniowych danej jednostki organizacyjnej i danej grupy pracowników jest jednym z ważniejszych sprawdzianów poziomu kompetencji osób odpowiedzialnych za projektowanie systemów wynagrodzeń. Dobór formy płac ma również istotny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jakość wyrobów i opinie użytkowników, kształt stosunków interpersonalnych, rotację, rozwój zawodowy itp.

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji form płac. Jedną z ciekawszych jest klasyfikacja zaproponowana przez W.Ch. Lytle'a, która w aspekcie korzyści, jakie uzyskują pracownicy z tytułu rezultatów pracy, wyróżnia⁷:

- formy, w których pracownicy nie odnoszą żadnych korzyści - typowym przykładem jest forma czasowa (płace miesięczne, dniówki, tygodniowe, godzinowe, oparte tylko na stawce taryfowej);
- formy, w których korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo w sposób uznaniowy - przykładem może być czasowo-nagrodowa forma płacy;
- formy, w których całość zarówno korzyści, jak i ewentualnych strat przypada pracownikom - typowym przykładem jest tu forma akordowa;
- formy, w których korzyść jest podzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo według określonego klucza podziałowego - należą do nich wszystkie tzw. bonusowe formy płac, w tym formy prowizyjne.

Kształtowanie i zwiększanie motywacji wymaga nie tylko przyzwoitego wynagrodzenia, ale również tworzenia takich warunków pracy, gdzie mogłaby rozwinąć się i utrwalić naturalna skłonność ludzi do solidnej pracy. Oznacza to, że odpowiednio realizowana polityka płacowa jest niezwykle skutecznym narzędziem motywowania, ale tylko do pewnego momentu. Motywowanie pozafinansowe ukierunkowane jest na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu (np. potrzeby samorealizacji, przynależności do grupy społecznej). Firmy sięgają po sposoby motywowania pozafinansowego w momencie, gdy poziom wynagrodzeń pracowników jest dla nich satysfakcjonujący.

Wydaje się zatem, że bodźce niematerialne mają coraz częściej większe znaczenie motywacyjne. Pełnią one rolę zachęt w dwojaki sposób⁸:

⁷ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 175.

- jako narzędzia, które wspierają bodźce materialne. Pełnią tutaj bardzo ważną rolę, ponieważ oceny, pochwały czy nagany często towarzyszą bodźcom materialnym;
- jako bodźce autonomiczne, które są stosowane niezależnie lub współdziałają z materialnymi.

Wynagrodzenia niefinansowe nie obejmują żadnych płatności bezpośrednich i często wynikają z samej pracy. Te czynniki niematerialne motywacji nabierają coraz większego znaczenia, z tego względu, że – po pierwsze - opieranie systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa na narzędziach finansowych w długim okresie czasu jest procesem kosztochłonnym. Po drugie, pieniądz jako motywator oddziałuje skutecznie na pracownika jedynie do pewnego momentu, po przekroczeniu którego jego funkcja motywacyjna traci na znaczeniu⁹.

Bodźce niematerialne można podzielić następująco¹⁰:

- zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy (nagrody niematerialne, pochwały i nagany, opinie, a także awanse, wyróżnienia);
- wewnętrzne, dotyczące bezpośrednio wykonywanej pracy, tj. mające na celu zwiększenie wewnętrznej wartości działań: zwiększenie atrakcyjności zajęcia, stopnia swobody, partycypacja w podejmowaniu decyzji, określony podział zadań.

Ramy wynagrodzeń niematerialnych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Ramy wynagrodzeń niematerialnych
Table 3. Remuneration framework for intangible

Niematerialne środki motywacji	
Wewnętrzne	Zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość rozwoju i awansu • Satysfakcjonująca treść pracy • Dobra atmosfera w pracy • Partycypacja pracowników • Odpowiednia kontrola pracy • Stabilizacja i pewność zatrudnienia • Równowaga między pracą a życiem osobistym • Elastyczne formy płacy • Niski poziom stresu 	<ul style="list-style-type: none"> • Szacunek • Uznanie • Pochwały • Informacje zwrotne • Ocena pracowników

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

Do najważniejszych pozapłacowych środków pobudzania motywacji zaliczamy:

- szacunek, uznanie oraz pochwały;
- jasne kryteria awansu;

⁸ B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 266.

⁹ M. Golebski: *Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1, s. 97.

¹⁰ B. Czarniawska, *Motywacyjne problemy zarządzania*, PWN, Warszawa 1980, s. 139.

- satysfakcjonująca treść pracy;
- dobra atmosfera w pracy;
- odpowiednia komunikacja;
- ocena pracowników;
- partycypacja pracowników;
- odpowiednia kontrola pracy.

Potrzeby uznania i szacunku to jedno z najważniejszych form motywowania niematerialnego. Są one istotnym elementem motywacji, ponieważ pracownicy odczuwają silne pragnienie docenienia wykonanej przez nich pracy, włożonego w nią wysiłku oraz jej efektów, poprzez wyrazy uznania, pochwały i pozytywne uwagi.

Szacunek i uznanie mogą przybierać formę¹¹:

- pozytywnych informacji zwrotnych udzielanych przez przełożonych i współpracowników, którzy doceniają indywidualne wyniki i wkład pracownika w sukces zespołowy;
- awansu, przydzielenia do zespołu realizującego prestiżowy projekt lub podniesienia rangi i uatrakcyjnienia stanowiska pracy;
- publicznych pochwał, symboli statusu społecznego, urlopów naukowych, atrakcji i rozrywek, wyjazdów za granicę czy też nagród za wysługę lat.

Jasne kryteria awansu

Awanse są jednocześnie ekonomicznym i pozaekonomicznym narzędziem. Awans, pojmowany jako przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej to powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej wyższych kwalifikacji. Stanowi wyraz uznania dla dotychczasowych dokonań oraz zwiększa samoocenę pracownika¹². Motywacyjna funkcja awansowania polega na stwarzaniu pracownikowi możliwości większej samorealizacji. Awans zwiększa wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności. Ponadto z awansem bardzo często powiązany jest wzrost wynagrodzenia, co również wpływa na wzrost motywacji.

Możliwość awansu powinna stanowić ważną i trwałą pozycję w polityce kadrowej każdej organizacji. Opracowanie i przestrzeganie dobrze skonstruowanego systemu awansowania powinno wpływać korzystnie na pracownika, zwiększać jego zapał i chęć do działania, dawać mu szansę wykonywania pracy lepszej i lepiej opłacalnej, skłaniać do doskonalenia swoich umiejętności. Jeżeli awans jest sprawiedliwy, to powinien wpływać pozytywnie nie tylko na samego awansowanego, ale również na jego współpracowników i podwładnych. Natomiast awans niesprawiedliwy, psuje morale pracowników, osłabia więzi grupowe, często doprowadza do frustracji i chęci zmiany miejsca pracy¹³.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 48.

¹² S. Borkowska, *op. cit.*, s. 332.

¹³ J. Penc, *op. cit.*, s. 243.

Aby awans realizował należycie funkcję motywacyjną, powinien być oparty na długofalowej polityce z jasno określonymi celami. Do celów polityki awansowania można zaliczyć¹⁴:

- preferowanie zdolnych i przedsiębiorczych pracowników;
- wzrost efektywności pracy;
- ustabilizowanie kadr;
- zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Dobra atmosfera w pracy

Ludzie chcą i potrzebują nawiązywania nowych kontaktów, dlatego praca w odpowiednim zespole z dobrymi stosunkami interpersonalnymi i w odpowiednim klimacie organizacyjnym ma dla nich bardzo duże znaczenie¹⁵. Bardzo wielu ludzi dąży do tego, aby ich relacje z współpracownikami układały się harmonijnie, w atmosferze wzajemnej życzliwości i szacunku. Takie wartości, jak: koleżeństwo, przyjaźń, wzajemna pomoc, zaufanie, opieka i lojalność, mogą ukierunkowywać aktywność pracowników. Są to wartości, które mają znaczenie także dla kształtowania wysokiego poziomu kultury danej organizacji oraz sprzyjają osiągnięciu bardzo dobrych wyników pracy.

Odpowiednia komunikacja

Komunikacja jest procesem polegającym na wymianie informacji między kierownictwem a pracownikami, wiążącym ze sobą wszystkie jednostki organizacyjne i wzmacniającym ich wzajemną zależność¹⁶. Pracownicy oczekują szacunku, wzajemnego zaufania i współpracy. Dobry kierownik zawsze powinien znaleźć czas, aby te oczekiwania realizować. Powinien przeprowadzać indywidualne rozmowy z podległymi mu pracownikami, powinien oceniać nie tylko dotychczasowe działania i osiągnięcia, ale również ustalać wspólnie z pracownikami zasady działania na przyszłość, traktować ich jak partnerów. Przełożony i jego podwładni powinni tworzyć jeden spójny zespół, który wspólnie rozwiązuje problemy i wzajemnie wspiera się w pracy. Pracownicy pragną również na bieżąco być informowani o różnych sprawach, zwłaszcza dotyczących kształtowania warunków pracy i płacy, awansów czy też przyszłości przedsiębiorstwa.

Dobra i skuteczna komunikacja odgrywa istotną rolę w stosunkach międzyludzkich, a jej motywująca funkcja ma na celu¹⁷:

- stworzenie warunków zachęcających pracowników do wyrażania swoich myśli, poglądów czy przedstawiania pomysłów i propozycji;
- uważne wysłuchiwanie podwładnych;
- natychmiastowe usuwanie barier komunikacyjnych.

Im sprawniejsza jest w firmie komunikacja, tym lepsza atmosfera pracy i lepsze wzajemne kontakty oparte na zaufaniu, a w następstwie – lepsza motywacja i współdziałanie.

¹⁴ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998, s. 120.

¹⁵ B. Kuc, *op. cit.*, s. 270.

¹⁶ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007, s. 200.

¹⁷ J. Penc, *op. cit.*, s. 256.

Ocena pracowników

System oceny pracowników służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości¹⁸. Wyniki tych okresowych ocen wykorzystywane są do planowania ścieżek kariery pracowników, planowania szkoleń, oceny potencjału pracowników i podejmowania decyzji o wzroście wynagrodzenia lub premii¹⁹. Te właśnie aspekty zapewniają im funkcję motywacyjną. System ten pełni niezwykle istotną rolę, ponieważ potrzeba oceny jest naturalną potrzebą człowieka, a jej zaspokojenie ma wartość motywacyjną. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania: pozwala na zorientowanie się, jak jego starania są odbierane przez przełożonych, poznanie ich oczekiwań, dostosowanie się do wymagań, skorygowanie dotychczasowych działań, uzgodnienie i zaplanowanie swojej pracy.

Ocena pracy ściśle jest związana z wszystkimi funkcjami kierowania, toteż jej formy i metody są różnorodne. Oceny są dokonywane przez kontrole pracy ludzi, przez relacje z wykonania zadań, pisemne sprawozdania, tzw. rozliczanie „na dywanie”, w toku zebrań i narad, itp. Stosowane są przy tym najrozmaitsze metody zbierania informacji, ich dokumentowania, analizowania i oceniania. Z istoty oceny wynika, że najbardziej typową metodą jest konfrontacja /porównanie/ tego „jak jest” z „a jak być powinno”. W praktyce kontroli zawodowej wypracowano cały szereg szczegółowych metod i technik umożliwiających ocenę pracowników i jednostek organizacyjnych. Natomiast w odniesieniu do typowych metod ocen pracowników są wymieniane najczęściej:

- ilościowe standardy oceny, polegające na porównaniu wymiernych efektów z ustalonymi normami (np. czas wykonania czynności przy pracach akordowych, liczba pozyskanych klientów w instytucji ubezpieczeniowej itd.). Metoda ta jest często podstawą przy naliczaniu płacy i nagród;
- punktowe skale ocen - polegają na określeniu specyficznych dla danej organizacji szczegółowych kryteriów ocen, którym przypisuje się określoną ilość punktów, np. za dokładność w pracy, obowiązkowość, kwalifikacje;
- ocena opisowa, mająca charakter odpowiedzi na pytania odnoszące do różnych stron pracy i sylwetki ocenianego, a więc wyników pracy i ich uwarunkowań, sukcesów, zaniedbań, itp. Metoda ta zmusza ocenającego do refleksji i uzasadnienia swojej oceny. Dobrym przykładem może tu być protokół z kontroli, który zawiera ocenę faktów dodatnich i ujemnych na podstawie określonych kryteriów. Wadą może być pracochłonność i ograniczona porównywalność ocen, dlatego dość często wykorzystuje się przy tym skalę punktową;

¹⁸ B. Kuc, *op. cit.*, s. 229.

¹⁹ M. Dec, *Wynagradzanie za kompetencje [w:] Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. nauk. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPISS, Warszawa 1999, s. 63.

- test w postaci kwestionariusza, który zawiera odpowiednio pogrupowane pytania mające na celu charakterystykę ocenianego, jego wyniki, zachowanie i postawę. Jako instrument oceny, kwestionariusz zmusza do uśredniania opinii lub do wyborów negatywnych i pozbawia ocenę pewnych niuansów jakościowych;
- metoda „wydarzeń krytycznych”, polegająca na stałej obserwacji pracy pracownika i odnotowywaniu jego sukcesów i porażek. Brak informacji oznacza, że pracownik niczym się nie wyróżnia. Wyniki są podsumowywane okresowo, przy czym ocena obejmuje nie tyle pracownika, co jego wyniki w pracy, postawy i zachowania. Ta metoda daje pełniejszy i bardziej zobiektywizowany pogląd na pracownika;
- skale behawioralne oparte na analizie zadań przypisanych danemu stanowisku pracy. Wybiera się zadania szczególnie ważne z punktu widzenia celów organizacji i określa kryteria pozwalające na ich ocenę²⁰.

Partycypacja pracowników

Proces partycypacji pojmowany jako aktywny udział pracowników w zarządzaniu organizacją oraz jako zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy i wcielenie w życie tych decyzji ma wielostronne znaczenie motywacyjne²¹.

Powody, dla których zwiększenie partycypacji pracowników jest korzystne z punktu widzenia motywacji, przedstawia S. Borkowska²²:

- stanowi wszechstronny instrument motywowania ludzi do lepszej pracy poprzez integrację celów osobistych, zespołowych i społecznych;
- kreuje motywację zewnętrzną i wewnętrzną;
- jest pełnym instrumentem motywacji związanej z własnym ego, potrzebą samorealizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań.

Zwiększenie aktywnego udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji jest olbrzymim bodźcem motywacji pozapłacowej. Pracownicy są największym zasobem firmy, która powinna dążyć do ich integracji, satysfakcji i zadowolenia z pracy. Przejawiać się to powinno w zwiększaniu ich odpowiedzialności. Natomiast brak samodzielności działania, brak zaufania ze strony przełożonych bądź niewłaściwe techniki i style kierowania sprawiają, że ludzie decydują się na zrywanie więzi środowiskowych i na odejścia z pracy.

Odpowiednia kontrola pracy

Doskonalenie kontroli pracy jako źródło motywacji polega na takim jej kształtowaniu, aby pracownicy dysponowali wystarczająco dużym zakresem

²⁰ T. Zawadzak, *Kierowanie organizacją*; Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2002, s. 136.

²¹ J. Penc, *op. cit.*, s. 246.

²² S. Borkowska: *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1990, nr 7, s. 4.

działania pozwalającym im samodzielnie rozwiązywać zadania i aby w pełni odpowiadali za wyniki swej pracy, czerpiąc przy tym chęć do jej wykonywania przede wszystkim z poczucia własnej wartości²³. Sprawowanie kontroli ma istotne znaczenie w sterowaniu zachowaniami pracowników. Oznacza proces, dzięki któremu kierownicy zapewniają, aby działania rzeczywiste były zgodne z planowanymi. Brak kontroli budzi zagrożenie i niepewność. Z drugiej strony jej nadmiar ogranicza swobodę działania pracowników, powoduje brak wiary we własne siły i spadek chęci do pracy. Dlatego też, aby system kontroli pełnił funkcję motywacyjną, powinien być optymalnie skonstruowany oraz powinien zachęcać do współdziałania²⁴.

Satysfakcjonująca treść pracy

Treść pracy jest to ogół działań i funkcji spełnianych przez pracowników na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy. Informuje ona o stopniu trudności i uciążliwości danej pracy, odpowiedzialności za jej wykonywanie i samodzielności pracownika w jej realizowaniu. Treść pracy to kategoria dynamiczna - zmienia się pod wpływem innowacji zarówno organizacyjnych, jak i technicznych. Z jednej strony stawia ona coraz to inne wymagania przed pracownikami, a z drugiej pobudza ich do rozwoju²⁵. Stąd też twierdzenie, że treść pracy jest jednym z najważniejszych czynników, które motywują do podejmowania działań pożądanych dla realizacji celów pracodawcy.

Niezwykle istotnym czynnikiem zwiększającym lub obniżającym motywację pracowników jest kultura organizacji - wspólne normy, wartości i poglądy jej członków. Kultura łącząca ludzi w organizacji pozostaje w ścisłym związku z efektywnością organizacji. Może ona nie sprzyjać efektywności, a nawet jej przeciwdziałać - jest to kultura antyefektywnościowa, może też wspierać i wspomagać efektywność - jest to kultura proefektywnościowa. Pierwsza dzieli należących do organizacji ludzi, druga łączy całą organizację.

Pozytywnym narzędziem motywacyjnego oddziaływania jest bez wątpienia także prestiż firmy, grupy, w jakiej człowiek pracuje. Kierownik chcący osiągać pozytywne rezultaty powinien zadbać o wysoki prestiż grupy, gdyż właśnie takie grupy odznaczają się większą zwartością, trwalszą więzią społeczną o bardziej osobowym niż rzeczowym charakterze, a ich podstawę działania stanowią wykształcone i utrwalone normy współżycia i współdziałania oraz przestrzeganie przyjętych przez grupę celów i wartości wzmacniających posiadany prestiż. Grupy mające duży prestiż oddziałują korzystnie zarówno na zachowanie swoich członków, jak i pozostałych pracowników, przyciągając ich swoją atrakcyjnością.

Nie można również zapomnieć o roli, jaką odgrywa silna integracja i poczucie przynależności do grupy, w której człowiek pracuje. Ma to bardzo duże znaczenie dla zarządzania taką grupą. Grupa związana wspólnym celem wyznacza sposób zachowania się, działania pracownika, w którego osobo-

²³ J. Penc, *op. cit.*, s. 252.

²⁴ B. Kuc, *op. cit.*, s. 268.

²⁵ A. Pocztowski, *Rozwój potencjału ludzkiego jako problem zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 1993 s. 378.

wości zaczynają dominować wzory, normy i wartości podzielone przez jej członków. Znajduje to wyraźne odbicie w takich formach zachowania, jak konformizm i facylitacja²⁶.

Podsumowanie

Sterowanie procesem motywacji jest niewątpliwie bardzo trudną do realizacji funkcją zarządzania, wymagającą podejścia systemowego. Proces ten należy traktować szeroko i nie ograniczać jedynie do polityki kreowania i różnicowania płac. Jeśli bowiem ma być skuteczny, powinien obejmować cały zestaw oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników. Stawia się mu za zadanie jak najlepsze wykorzystanie kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień pracowników do realizacji celów firmy. Tylko współdziałanie wszystkich jego elementów w odpowiedniej formie pozwoli osiągnąć zamierzony efekt motywacyjny. Tak więc dla skutecznego realizowania motywującej funkcji systemu niezbędne jest stosowanie zarówno bodźców materialnych, jak i niematerialnych, w proporcji zróżnicowanej ze względu na określoną sytuację.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwers, Warszawa 2009.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, /w:/ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania*, PWN, Warszawa 1980.
- Dec M., *Wynagradzanie za kompetencje*, /w:/ *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. nauk. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPISS, Warszawa 1999.
- Górska J.: *Kształtowanie zatrudnienia*, /w:/ *Zasoby ludzkie w firmie* pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
- Jacukowicz Z., *Główne aspekty motywowania do pracy*, /w:/ *Motywować skutecznie*.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
- Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji; kanony realia, kontrowersje*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2008.

²⁶ L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 187.

- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału ludzkiego jako problem zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 1993.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.
- Zawadzak T., *Kierowanie organizacją*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2002.